ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 7 SECTIO H 1988

Universität in Hamburg, BRD

Joachim KRINK

Ein Modell zur Konzeptualisierung und Beurteilung formaler Organisationsstrukturen

Model konceptualizacji i oceny formalnych struktur organizacyjnych

Модель концептуализации и оценки формальных организационных структур

VORBEMERKUNG

Interpretiert man Organisation nicht institutionell,[1] sondern instrumentell, so ist Organisation als eine spezifische betriebliche Ordnung zu verstehen. Sie betrifft sowohl das System in sich als auch die Beziehungen, die es zu seiner Umwelt unterhalten muß. Betriebliche Organisation ist, wie alle anderen Erscheinungsformen des betrieblichen Seins, in wichtigen Teilen das Ergebnis menschlicher Entscheidungen oder Planungen. Organisation stellt insofern eine besondere Planung dar, als sie Meta-Planung ist.[2] Sie definiert eine Ordnung (Systemstruktur) in der die tagtäglichen betrieblichen Planungen, teils isoliert, teils vielfältig auf einander abgestimmt, erst vollzogen und kontrolliert werden können.

Die Schaffung dieser „Ordnung der Ordnungen" ist eine schwierige Aufgabe. Denn zum einen ist in einer langfristigen ex ante-Betrachtung kaum abschätzbar, ob und auf welche Weise Organisation die sich in ihr vollziehenden konkreten Planungen im Hinblick auf bestimmte Ziele tatsächlich beeinflussen wird. Zum anderen stellt sich in einer ex post-Betrachtung die ebenfalls kaum zu beantwortende Frage, welchen

[1] Vgl. R. Mayntz: *Soziologie der Organisation*. Reinbek b. Hamburg 1973, S. 36 ff.

[2] Vgl. F. Malik: *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern etc. 1984, S. 57 ff.

Einfluß die Organisation auf bestimmtes realisiertes Planungsergebnis gehabt hat. Trotz dieser Problematik sind Entscheidungen über Organisationsstrukturen zu treffen. Die folgenden Ausführungen skizzieren einen Denkrahmen, der Anhaltspunkte oder Orientierungshilfen für die Konzeptualisierung und Beurteilung von formalen Organisationsmustern bieten möchte.

FORMALE ORGANISATION — BEGRIFFSEXPLIKATIONEN

Oben wurde Organisation als Meta-Planung oder Ordnung für konkrete betriebliche Planungen bezeichnet. Was aber ist der Inhalt einer solchen Meta-Planung oder Ordnung?

Verwendet man anstelle der materiellen die phänomenologische Systeminterpretation, so kann der Betrieb als ein System verstanden werden, dessen Elemente bestimmte Handlungen sind und dessen Beziehungsmuster der Sinnzusammenhang ist, der die Handlungen untereinander im Hinblick auf die Zwecksetzung eben dieses Handlungssystems verknüpft.[3] Im Gegensatz zu den tatsächlich ablaufenden Handlungen und Sinnverknüpfungen kennzeichnet Organisation als Meta-Planung dann eine Ordnung, die Soll-Handlungen und sinngeprägte Soll-Beziehungsmuster, auch Zuordnungsmuster genannt, definiert.

Im Gegensatz zur Improvisation ist mit dem Begriff Organisation jedoch stets das Faktum der generellen Regelung[4] verbunden, die wiederkehrende Handlungen mit ihren Beziehungen im Sinne einer Soll-Ordnung vorgeben. Diese generellen Regelungen oder Zuordnungsmuster haben idealtypischerweise primär den Charakter von Negativregeln. Sie markieren unzulässige Handlungen und Sinnbeziehungen und determinieren damit die Handlungs- oder Entscheidungsspielräume der Soll-Handlungsbereiche. Positivregeln[5] im Sinne bestimmter einzuhaltender Handlungsvorschriften können zwar auch Inhalt von Organisation sein, sollten angesichts der unten angeführen Funktions- und Zielerwartungen der Organisation jedoch Ausnahmen bleiben. Sie sind allenfalls an der Basis der Leitungspyramide (bürokratische Tendenzen) oder in technischen Bereichen (Betriebsvorschriften) zu akzeptieren.

Organisation im bislang definierten Sinne ist das Ergebnis konstruktivistisch-technomorpher (k/t) Maßnahmen oder evolutionärsystemischer

---

[3] Vgl. A. Kieser, H. Kubicek: *Organisationstheorien II*, Stuttgart etc., 1978, S. 84 ff.

[4] Vgl. E. Gutenberg: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Band, *Die Produktion*, Berlin etc. 1983, 24. Aufl., S. 239 ff.

[5] Vgl. F. Malik: *a.a.O.*, S. 41, 223.

(e/s) Prozesse. Im ersten Fall werden bestimmte Organisationsmuster bewußt als Mittel im Hinblick auf bestimmte Zwecke (s.u. Aufgaben, Ziele) konzeptioniert und implementiert, im zweiten Fall entstehen Organisationsmuster spontan durch Selbstorganisation und werden von den involvierten Organisationsmitgliedern akzeptiert, weil sie sich im Nachhinein in irgendeiner Form als zweckdienlich erwiesen haben.[6] Der erste Fall bedingt die zweckrationale Entscheidung einer mit organisatorischem Wissen ausgestatteten und zur Organisationsplanung befugten Instanz, der zweite Fall beschränkt die Aktivitäten einer solchen Instanz vornehmlich auf die zweckorientierte Kontrolle sich herausbildender spontaner Ordnungsmuster.

Sowohl k/t als auch e/s zustande gekommene Organisationsstrukturen können formale Organisation sein. Diese liegt dann vor, wenn bestimmte Organisationsmuster durch eine Organisationsplanungs-Instanz authorisiert, offiziell verkündet und verbindlich vorgeschrieben werden. Der gegenteilige Organisationsbereich kann als informale Organisation bezeichnet werden, wird aber hier nicht weiter gekennzeichnet, weil er nicht Gegenstand des Themas ist.[7]

Aus entscheidungstheoretischer Sicht schließlich verkörpert Organisation ein Informationssystem, das den Organisationsmitgliedern potentielle Entscheidungsprämissen anbietet (bei Positivregeln) oder ihren Entscheidungsspielraum definiert (bei Negativregeln). Diese Prämissensysteme stellen aus der Sicht der Organisationsmitglieder mehr oder weniger präzisierte Interpretationen betrieblicher und umweltlicher Realitätssegmente dar.

Damit ist der Inhalt des Begriffs formale Organisation hinreichend gekennzeichnet. Es stellt sich jetzt die Frage, was eine Organisationsplanungs-Instanz zu beachten hat, wenn sie aktiv — im k/t Sinne — Organisation gestaltet oder wenn sie passiv — im e/s Sinne — spontane Ordnungsmuster überwacht. Erste Orientierungshinweise liefern die Ausführungen über Funktionserwartungen im folgenden Abschnitt.

ENTWICKLUNG DES MODELLS

Betriebe sind komplexe, offene, probabilistische, soziale, zielgerichtete Systeme. Management bedeutet demnach, Komplexität Umweltbeziehungen, Unsicherheit und menschliches Verhalten so zu beherrschen, daß die Ziele des Systems erreicht werden. Wie an alle betrieblichen Akti-

---

[6] Vgl. F. Malik: *a.a.O.*, S. 39.

[7] Vgl. J. Krink: *Organisationsplanung*. Neuwied etc. 1983, S. 11, 12 ff.

vitäten ist auch an die Organisation die Forderung zu stellen, ihre spezifischen Beiträge zur Komplexitäts-, Umwelt-, Unsicherheits- und Verhaltensbeherrschung zu leisten, damit Zielstabilität erreicht werden kann. Der nun vorzustellende Planungs- und Beurteilungsrahmen für differenzierende und integrierende Organisationsmuster knüpft an diese Systemeigenschaften und Problemfelder an.

FUNKTIONSERWARTUNGEN

Komplexitätsreduktion [8]

Komplexität manifestiert sich in einer Unzahl möglicher Systemzustände. Ihr Potential hängt ab von der Anzahl der Elemente, deren möglichen Beziehungen und den Zuständen, die Elemente und Beziehungen annehmen können. Komplexität macht Systeme unüberschaubar, nicht verstehbar und unbeschreibbar. Damit wird das Wissen über das System in einer Weise reduziert, die seine zielorientierte Ausrichtung in Frage stellt, wenn nicht unmöglich macht. Aufgabe der Organisationsplanung ist es daher abzuschätzen, ob und in welchem Umfang durch den Einsatz von Organisationsmustern Komplexität für die betroffenen Organisationsmitglieder reduziert und möglicherweise beherrschbar gemacht werden könnte. Denn Organisationsmuster beeinflussen, je nach Anlage, mit ihren generellen Regelungen den Spielraum — und damit die Komplexität der Problemstellung — den Organisationsmitglieder bei ihren Handlungen und Beziehungen untereinander zu kontrollieren haben. Zu beachten ist, daß Komplexität zwar reduziert und beherrschbar gemacht werden soll, aber nicht in Simplizität umschlagen darf. Letztere zeitigt häufig demotivationale Effekte, denen man dann durch Komplexitätsanhebung, wie etwa im Falle von job enlargement und job enrichment,[9] entgegenzuwirken sucht. Es gibt also so etwas wie eine gedachte, nicht generell quantifizierbare „kritische Komplexität" als Entscheidungskriterium der Organisationsplanung.

Reduktion von Umweltdynamik

Als offene Systeme unterliegen Betriebe Veränderungen ihrer relevanten Umwelt. Ein hohes Varietätspotential, gekennzeichnet durch häufige, unvorhersehbare und heftige Veränderungen vieler oder aller betrieblichen Umweltsegmente wird als Umweltdynamik bezeichnet. Umweltdynamik stellt insbesondere durch eine Behinderung des Erlernens von Kausalschemata und deren Umsetzung in Finalschemata die

---

[8] Vgl. N. Luhmann: *Soziologie als Theorie sozialer Systeme*, in: ders. *Soziologische Aufklärung*, Opladen 1979, S. 116 ff., F. Malik: *a.a.O.*, S. 33 ff., S 75, 210 ff.

[9] Vgl. W. Hill et al.: *Organisationslehre 1*, Bern etc., S. 305, 306.

kurzfristige und vor allem langfristige koordinierte zweckrationale Ausrichtung des Systems vor Probleme existentiellen Zuschnitts. Die Stabilisierung des Systems in bezug auf seine Zielsetzung als unabdingbare Voraussetzung des Überlebens verlangt deshalb auch von der Organisationsplanung mögliche Ordnungsmuster daraufhin zu überprüfen, ob sie Reduktion und Beherrschung von Umweltdynamik ermöglichen. Hierzu sind insbesondere differenzierende Organisationsmuster in der Lage, die durch eine entsprechende interne Funktionalisierung komplexitätsreduzierten und damit dynamik-reduzierten Umweltsegmente definieren. Als „Spezialantennen" konzentrieren sich diese Organisationseinheiten auf Empfang, Abwehr und Ausnutzung von Umweltveränderungen, stabilisieren teilweise ihre Umweltsegmente im Rahmen eines „negotiated environment"[10] und schaffen damit zugleich Inseln interner Stabilität und Basen innerbetrieblicher Integration und Koordination von Organisationseinheiten.

Unsicherheitsreduktion[11]

Als probabilistische Systeme besteht für Betriebe keine a priori-Sicherheit, daß Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen zu einem angestrebten System- oder System-Umwelt-Zustand führen. Diese prinzipiell vorhandene Unsicherheit bezüglich der Zielerreichung stellt für das System Betrieb eine permanente Existenzbedrohung dar. Es ist daher zu fordern, daß auch die Organisationsplanung der Reduktion von Unsicherheit Beachtung schenkt und abzuschätzen sucht, welchen Einfluß alternative Organisationsmuster auf das Unsicherheitspotential bestimmter betrieblicher Entscheidungen haben könnten.

Unsicherheitspotentiale in Entscheidungsproblemen können mit Hilfe des Informationsgrades, also des Verhältnisses von tatsächlich vorhandenem Informationsstand und eigentlich benötigtem Informationsbedarf abgeschätzt werden. Der Informationsbedarf ist die Summe der Produkte aus benötigten Informationsarten und ihren jeweiligen Bedeutungsgewichten. Der Informationsstand ist die Summe der Produkte aus vorhandenen quantifizierten Informationsarten, ihren Bedeutungsgewichten und Realitätsgewichten. Je mehr sich der Informationsgrad von Null entfernt und Eins annähert, desto geringer ist das dem betrachteten Entscheidungsproblem innewohnende Unsicherheitspotential. Daß Organisationsmaßnahmen über die Definition der generellen Soll-Handlungsbereiche das Unsicherheitspotential der in diesen Bereichen zu erledigenden Ent-

---

[10] Vgl. J. M. Beyer: *Ideologies, Values, Decision Making in Organization*, in: P. C. Nystrom, W. H. Starbuck: *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, *Remodelling Organizations and Their Environments*, London etc., 1981, S. 186.

[11] Vgl. J. Krink: *Przyczynek do analizy wpływu organizacji na rozmiary niepewności w decyzjach przedsiębiorstw*, in: Problemy Organizacji, 3/4 1984, S. 9 ff.

scheidungen beeinflussen kann, mögen die folgenden zwei Beispiele verdeutlichen.

Organisatorische Differenzierung durch Stellenbildung reduziert, wie erwähnt, prinzipiell Komplexität und Dynamik der Stellenentscheidungen. Dies läßt den Informationsbedarf sinken, gleichzeitig aber die Chance, einen möglichst perfekten Informationsstand zu erzeugen, steigen. Komplexitätsreduktion dürften insbesondere die Quantifizierung benötigter Informationsarten, die Einschätzung ihrer Bedeutungsgewichte und die Beibringung der Realitätsgewichte erleichtern. In die gleiche Richtung können Organisationsmuster zur Bildung von Subsystemen durch generelle Regelungen für den subsysteminternen Austausch von Informationen zwecks Verbesserung des Informationsstandes der Subsystemmitglieder wirken. Die Darlegungen zeigen überdies, daß Komplexitätsreduktion und, zumindest teilweise, auch Reduktion von Umweltdynamik in einer Mittel-Zweck-Relation zum Planungskriterium Reduktion von Unsicherheit stehen dürften. Es muß jedoch beachtet werden, daß organisatorische Ordnungen nicht nur funktionale Effekte auf Unsicherheitspotentiale in betrieblichen Entscheidungen haben können. Ebenfalls möglich sind dysfunktionale Wirkungen in Form von Unsicherheitsinduktion (Erhöhung des Unsicherheitspotentials) und Unsicherheitsabsorption (scheinbare Verringerung des Unsicherheitspotentials durch nicht erkennbare Fehlinformationen im Informationsstand). Gerade diesen Organisationseffekten sollte von der Organisationsplanung Beachtung geschenkt werden.

Es ist ferner darauf hinzuweisen, daß vollkommene Unsicherheitsreduktion wenig wünschenswert sein dürfte. Demotivationale Effekte, die bereits oben im Zusammenhang mit Komplexitätsreduktion angesprochen wurden, und Zurückdrängung innovativer, forschender, kreativer Prozesse bei „zunehmender Determiniertheit" genereller Ordnungen könnten die unerwünschten Folgen sein. Organisationsplanung muß sich im Zusammenhang mit Unsicherheitsreduktion also auch Gedanken über so etwas wie das „optimale Unsicherheitspotential" von Ordnungsmustern machen.

SITUATIVER KONTEXT

Begriffe wie Komplexität, Dynamik und Unsicherheit können nicht gedacht werden, wenn nicht gleichzeitig das System und damit auch seine Umwelt definiert werden, auf die sie sich beziehen. System- und Umwelteigenschaften haben einen entscheidenden Einfluß auf die Gestaltung der Organisationsstruktur von Betrieben. Denn ob und inwieweit orga-

nisatorische Ordnungsmuster Komplexität, Umweltdynamik und Unsicherheit reduzieren und beherrschbar machen, mithin funktionale Effekte zeitigen, hängt maßgeblich vom Zustandekommen des organisatorisch-situativen „fit" ab.

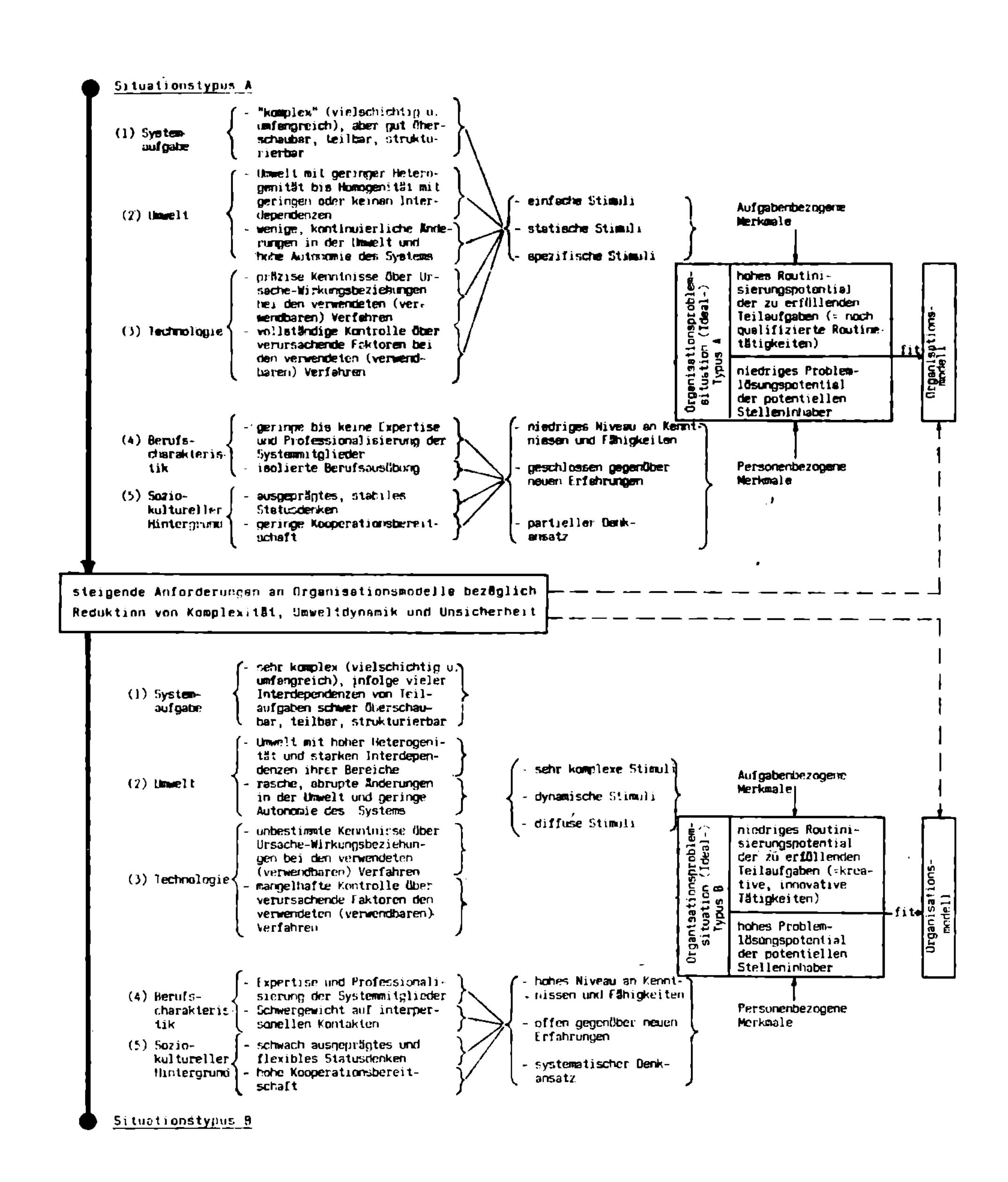
Wenngleich keine Einhelligkeit über eine generelle Definition der Situation, über die Operationalisierung von Situationsmerkmalen und schon gar nicht über optimale situationsadäquate Organisationsmodelle besteht,[12] so darf der situative Kontext weder bei der Formulierung theoretischer Organisationsmodelle noch bei der Konzipierung realer betrieblicher Organisationsstrukturen unberücksichtigt bleiben. Für theoretische Überlegungen wird in Anlehnung an Hill et al. ein dichotomisches, dialektisches Denkschema vorgeschlagen.[13] Es besteht aus zwei Situationen, die die gleichen aufgaben- und personenspezifischen Merkmale, diese jedoch in gegensätzlichen Ausprägungen aufweisen. Die als Situationstypus A und B bezeichneten Situationsmodelle (vgl. Abb. folgende Seite) sind aus entscheidungstheoretischer Sicht Parameterkonstellationen und damit organisatorische Problemstellungen endogenen und exogenen Ursprungs. Dabei stellt Typus B, wie ersichtlich, im Vergleich zu Typus A die relativ höheren funktionalen Anforderungen an die zu konzipierende Organisationsmodelle. Legt man — um zwei Beispiele anzudeuten, die Situation A zugrunde, so könnte ein Funktionalmodell zum „fit" führen, während im Falle von Situation B ein Divisionalmodell oder Matrixmodell die situationsadäquate Organisationsform wäre, um Komplexitäts-, Dynamik- und Unsicherheitsbeherrschung zu erreichen. Für praktische Organisationsplanungen bieten die Situationsmodelle A und B die Möglichkeit, zusätzliche Merkmale in mehr als nur zwei Ausprägungen in die Analyse aufzunehmen. Hierdurch kann über eine differenziertere Konstellation von Entscheidungsparametern und ihnen gerecht werdenden Organisationsstrukturen nachgedacht werden (situativ-organisatorische Szenarios angesichts langfristig bindender Meta-Planungen).

Die Situationstypen A und B sind im hier beschriebenen Kontext (zunächst) als „globale" Situationen zu interpretieren. Denn sie betreffen — wie meistens üblich bei situativen Betrachtungen — das vom Organisator zu analysierende und zu strukturierende System als solches, eben global. Was allerdings als zu strukturierendes System gilt, ist von Fall zu Fall zu prüfen. Es kann das System Betrieb sein, eine Division oder beispielsweise eine neu zu organisierende Filiale.

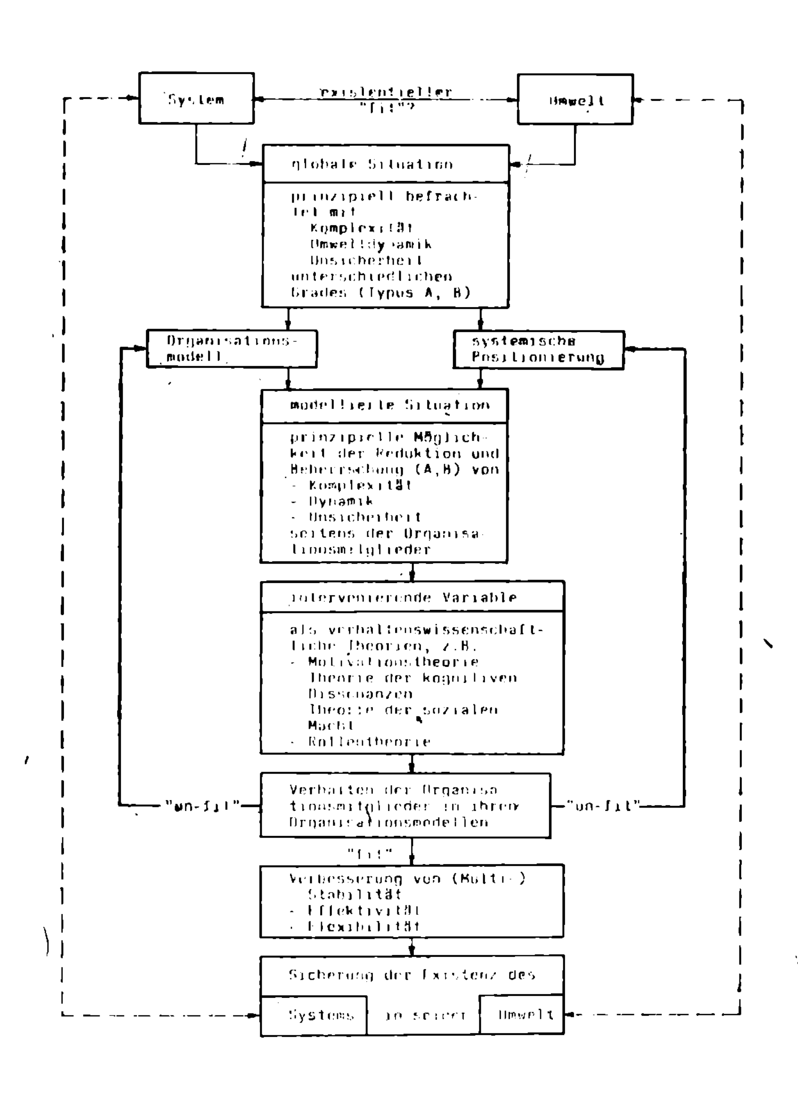
---

[12] Vgl. A. Kieser, H. Kubicek: *Organisation*, 2. Aufl., Berlin etc. 1983, S. 211 ff.

[13] Vgl. W. Hill et al.: *a.a.O.*, S. 264 ff.


Situationstypus A
(1) System-aufgabe
- "komplex" (vielschichtig u. umfangreich), aber gut überschaubar, teilbar, strukturierbar
(2) Umwelt
- Umwelt mit geringer Heterogenität bis Homogenität mit geringen oder keinen Interdependenzen
- wenige, kontinuierliche Änderungen in der Umwelt und hohe Autonomie des Systems
(3) Technologie
- präzise Kenntnisse über Ursache-Wirkungsbeziehungen bei den verwendeten (verwendbaren) Verfahren
- vollständige Kontrolle über verursachende Faktoren bei den verwendeten (verwendbaren) Verfahren
- einfache Stimuli
- statische Stimuli
- spezifische Stimuli
Aufgabenbezogene Merkmale
Organisationsproblemsituation (Ideal-) Typus A
hohes Routinisierungspotential der zu erfüllenden Teilaufgaben (= noch qualifizierte Routinetätigkeiten)
niedriges Problemlösungspotential der potentiellen Stelleninhaber
fit
Organisationsmodell
(4) Berufscharakteristik
- geringe bis keine Expertise und Professionalisierung der Systemmitglieder
- isolierte Berufsausübung
(5) Soziokultureller Hintergrund
- ausgeprägtes, stabiles Statusdenken
- geringe Kooperationsbereitschaft
- niedriges Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten
- geschlossen gegenüber neuen Erfahrungen
- partieller Denkansatz
Personenbezogene Merkmale
steigende Anforderungen an Organisationsmodelle bezüglich Reduktion von Komplexität, Umweltdynamik und Unsicherheit
(1) Systemaufgabe
- sehr komplex (vielschichtig u. umfangreich), infolge vieler Interdependenzen von Teilaufgaben schwer überschaubar, teilbar, strukturierbar
(2) Umwelt
- Umwelt mit hoher Heterogenität und starken Interdependenzen ihrer Bereiche
- rasche, abrupte Änderungen in der Umwelt und geringe Autonomie des Systems
(3) Technologie
- unbestimmte Kenntnisse über Ursache-Wirkungsbeziehungen bei den verwendeten (verwendbaren) Verfahren
- mangelhafte Kontrolle über verursachende Faktoren den verwendeten (verwendbaren) Verfahren
- sehr komplexe Stimuli
- dynamische Stimuli
- diffuse Stimuli
Aufgabenbezogene Merkmale
Organisationsproblemsituation (Ideal-) Typus B
niedriges Routinisierungspotential der zu erfüllenden Teilaufgaben (=kreative, innovative Tätigkeiten)
hohes Problemlösungspotential der potentiellen Stelleninhaber
fit
Organisationsmodell
(4) Berufscharakteristik
- Expertise und Professionalisierung der Systemmitglieder
- Schwergewicht auf interpersonellen Kontakten
(5) Soziokultureller Hintergrund
- schwach ausgeprägtes und flexibles Statusdenken
- hohe Kooperationsbereitschaft
- hohes Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten
- offen gegenüber neuen Erfahrungen
- systematischer Denkansatz
Personenbezogene Merkmale
Situationstypus B

Schema I


System
existentieller "fit"?
Umwelt
globale Situation
prinzipiell betrachtet mit
Komplexität
Umweltdynamik
Unsicherheit
unterschiedlichen Grades (Typus A, B)
Organisations-modell
systemische Positionierung
modellierte Situation
prinzipielle Möglichkeit der Reduktion und Beherrschung (A,B) von
- Komplexität
- Dynamik
- Unsicherheit
seitens der Organisationsmitglieder
intervenierende Variable
als verhaltenswissenschaftliche Theorien, z.B.
- Motivationstheorie
Theorie der kognitiven Dissonanzen
Theorie der sozialen Macht
- Rollentheorie
"un-fit"
Verhalten der Organisationsmitglieder in ihren Organisationsmodellen
"un-fit"
"fit"
Verbesserung von (Multi-)
Stabilität
- Effektivität
- Flexibilität
Sicherung der Existenz des
Systems
in seiner
Umwelt

Schema II

MODELLIERTE SITUATION

Organisationsmodell

Organisatorische Ordnungsmuster von Theorie und Praxis lassen sich, auf ihre Wesensmerkmale reduziert, modellhaft abbilden. Derartige Organisationsmodelle sind beispielsweise als Sachstellenmodell, Personenstellenmodell, Singularinstanz- und Pluralinstanzmodell oder als Funktional- und Divisionalmodell bekannt geworden. Erinnert sei ferner an Matrixmodelle, Tensormodelle und verschiedene Varianten von Assistenz- oder Stabsmodellen. Aus der Sicht des mit Organisationsplanung befaßten Theoretikers oder Praktikers stellen derartige Organisationsmodelle Instrumente dar, mit der die globale Situation des zu strukturierenden Systems für das System beherrschbar gemacht werden soll. Organisationsmodelle nämlich modifizieren durch ihre Ordnungsvorschriften die globale Situation. Letztere hört, zumindest aus der Sicht bestimmter Organisationsmodelle, auf zu existieren und an ihre Stelle treten „modellierte Situationen". Eine modellierte Situation ist das durch ein bestimmtes Organisationsmodell oder Ordnungsmuster aus der globalen Situation herausgelöste und modellspezifisch interpretierte Segment oder Fragment, mit dem sich das fragliche Organisationsmodell, was aufgaben- und personenbezogene Anforderungen anlangt, konfrontiert sieht. In dem Maße, wie zwischen einzelnen Organisationsmodellen und ihren modellierten Situationen ein „fit" erwartet werden darf, kann von einer Beherrschbarkeit der modellierten Situationen durch die Organisationsmodelle und damit von einer Beherrschbarkeit der globalen Situation durch das nunmehr in bestimmter Weise organisierte System gesprochen werden. In der Sprache der situativen Theorie bestünde dann ein „fit" zwischen der gewählten Organisationsstruktur des Systems und seiner (globalen) Situation.

Die vorangestellten Überlegungen zeigen aber, daß in Theorie und Praxis die Abstimmung von Systemstruktur und Situation niemals global erfolgen kann. Unerläßliche Zwischenschritte sind die Herbeiführung von „fits" zwischen bestimmten Organisationsmodellen und ihren modellierten Situationen. Denn die von den gewählten Organisationsmodellen erzeugten modellierten Situationen ermöglichen durch spezifische Reduktionen von Komplexität, Umweltdynamik und Unsicherheit erst deren Beherrschbarkeit, und zwar allein im Rahmen der betreffenden Organisationsmodelle. Die Beherrschung der globalen Situation durch das System als Ganzheit existiert nur scheinbar, quasi auf den ersten Blick, genaugenommen jedoch nicht. Bedeutung kommt der globalen Situation nur deshalb zu, weil sie im Zusammenwirken mit bestimmten Ordnungsmustern Potentiale für die eigentlich interessierenden model-

lierten Situationen bereitstellt, damit zugleich aber auch den Einsatz bestimmter Organisationsmodelle fördert oder verhindert.

Positionierung

Ob und inwieweit die globale Situation eines zu strukturierenden Systems in beherrschbare modellierte Situationen transformiert werden kann, hängt jedoch nicht nur von eingesetzten Organisationsmodellen ab. Bedeutsam ist auch die „Positionierung", die für bestimmte Organisationsmodelle innerhalb der Leitungspyramide des Systems vorgesehen ist. Es wird vorgeschlagen, folgende Positionierungen zu unterscheiden:

— Basis-Positionierung (Einsatz bestimmter Organisationsmodelle an der Basis der Leitungspyramide),

— zentrale Positionierung (Einsatz bestimmter Organisationsmodelle innerhalb der Leitungspyramide, damit durch andere Organisationseinheiten von der Systemumwelt abgeschirmt),

— periphere Positionierung (Einsatz bestimmter Organisationsmodelle an der Peripherie der Leitungspyramide, also an der Nahtstelle System/Umwelt),

— Top-Positionierung (Einsatz bestimmter Organisationsmodelle an der Spitze der Leitungspyramide, meistens gleichbedeutend mit peripherer Positionierung).

Die Bedeutung der Positionierung für die modellierte Situation wird ersichtlich, wenn man sich beispielhaft ein bestimmtes Abteilungsmodell, etwa das Verrichtungs- oder Funktionsabteilungsmodell, unterschiedlich positioniert vorstellt. In zentraler Position und an der Basis der Leitungspyramide des Systems eingesetzt (z.B. als Werkstatt „Dreherei" im Fertigungsbereich) könnte sich das Funktionsabteilungsmodell mit einer modellierten Situation konfrontiert sehen, diein ihren Wesensmerkmalen dem Typus T entspricht, obgleich die globale Situation des Systems dem Typus B entsprechen möge. Bei anderer Positionierung, etwa im oberen Drittel der Leitungshierarchie und peripherer Anordnung (z.B. als Werbeabteilung für bestimmte Produkte), würde das Funktionsabteilungsmodell ceteris paribus möglicherweise wiederum die modellierte Situation vom Typus B vorfinden. Die globale Situation des Systems wäre, was die konkreten Aufgabenstellungen und persönlichen Anforderungen anlangt, natürlich eine andere, als die der Werbeabteilung. Dennoch würden beide Situationen die gleichen anspruchsvollen Wesensmerkmale der Situation vom Typus B aufweisen. Entsprechend leistungsfähig in bezug auf Komplexitäts-, Dynamik- und Unsicherheitsbeherrschung müßte im letztgenannten Beispiel das zu konzipierende Organisationsmodell sein. Zu denken wäre etwa im Vergleich zum ersten Beispiel an eine weitreichende Entscheidungsdelegation, an den verstärkten Einsatz von management by objectives und management

by exceptions oder die Verwendung von Negativregeln (Verbotsordnungen) anstelle von Positivregeln (Gebotsordnungen). Es wäre auch denkbar, daß mit dem Funktionsabteilungsmodell ein „fit" zur betrachteten modellierten Situation als unerreichbar gilt und deswegen andere Organisationsmodelle, z.B. das Objektabteilungsmodell in die Analyse einbezogen werden.

Die zwei angeführten Beispiele zeigen dreierlei:

— Obige Positionierungen können nicht nur isoliert, sondern auch kombiniert betrachtet werden,

— Obige Situationstypen A und B eignen sich nicht nur zur Kennzeichnung der globalen Situation des Systems, sondern zugleich auch zur Charakterisierung der modellierten Situation, die bezüglich eines „fit" mit einem bestimmten Organisationsmodell in bestimmter Positionierung zu analysieren ist,

— Globale Situationen können durch bestimmte Organisationsmodelle mit bestimmten Positionierungsangaben ihren Typus ändern, müssen dies aber nicht.

INTERVENIERENDE VARIABLE

Die Begriffe Komplexität, Umweltdynamik und Unsicherheit verlangen nicht nur nach einer Definition des Systems, auf das sie sich beziehen. Unerläßlich ist drittens die Einbeziehung des Individuums. Denn schließlich sind es Organisationsmitglieder als Inhaber bestimmter Organisationsmodelle in bestimmten Positionen, die mit bestimmten modellierten Situationen konfrontiert werden und die „entscheiden" müssen, ob die ihnen angebotene Reduktion von Komplexität, Umweltdynamik und Unsicherheit sie befähigt, deren Beherrschung zu gewährleisten, also ein entsprechendes erwartetes Verhalten an den Tag zu legen.

Die bislang skizzierten Wirkungen oder Ordnungsleistungen von Organisationsmaßnahmen sind folglich als ein Mittel zur Erzeugung von bestimmten Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern zu interpretieren. Die Beeinflussung menschlichen Verhaltens ist eine zentrale Aufgabe betrieblicher Organisation. Denn gemäß der Theorie des Reduktionismus[14] ist das Verhalten des Systems als Ganzheit letztlich das Ergebnis der isolierten und koordinierten Verhaltensweisen seiner Mitglieder.

Der Organisator muß also das bislang vorgestellte Denkschema zur

[14] Vgl. W. Kirsch: *Entscheidungsprozesse III, Entscheidungen in Organisationen*, Wiesbaden 1971, S. 95.

Beurteilung und Gestaltung von organisatorischen Ordnungsmustern dahingehend erweitern, daß er ihre Wirkung auf das Verhalten von Individuen und Gruppen abzuschätzen sucht. Dabei ist zu beachteen, daß ein Organisationsmuster oder -modell nicht direkt zur Erklärung menschlichen Verhaltens herangezogen werden kann. Zwischen Organisationsmodell und Verhalten schieben sich quasi Erklärungsgrößen, die als „intervenierende Variable" das hier vorgestellte Planungsmodell komplettieren.

Intervenierende Variable[15] stellen ihrerseits Verhaltensmodelle oder -theorien der Psychologie und Soziologie dar. Zu nennen wären beispielsweise bestimmte Motivationstheorien, die Theorie der kognitiven Dissonanz, die Theorie der psychologischen Reaktanz, die Theorie der sozialen Macht oder die Rollentheorie. Den motivierenden oder demotivierenden Verhaltenseinfluß, den etwa ein Sachstellenmodell in bestimmter Positionierung auf einen gedachten künftigen Stelleninhaber ausüben wird, hängt nunmehr nicht nur von der modellierten Situation ab, sondern erklärt sich daraus, wie die organisatorisch bedingten Reduktionen von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit unter Zugrundelegung einer bestimmten Motivationstheorie als motivierende oder demotivierende Impulse interpretiert werden müssen. Betrachtet man, um ein anderes Beispiel zu nennen, das schon erwähnte Funktionsabteilungsmodell in bestimmter Positionierung, so kann die Frage nach den zu erwartenden Einflußpotentialen zwischen Instanz und Stellen sowie zwischen Stellen untereinander nur dann beantwortet werden, wenn man die organisatorischen Effekte des Abteilungsmodells auf ein Modell der sozialen Macht projieziert.

Mit der Aufnahme des Konzepts der intervenierenden Variablen in das hier vorgestellte Analyse- und Planungsmodell für Organisationsmuster ist ein wichtiger Schritt zur Beurteilung möglicher Verhaltenswirkungen von Organisationsmodellen getan worden. Stimmt das prognostizierte Verhalten von Organisationsmitgliedern mit den als wünschenswert angesehenen Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern (voraussichtlich) überein, so kann dem fraglichen Organisationsmodell Funktionalität, im entgegengesetzten Fall lediglich Dysfunktionalität bescheinigt werden. Diese Überlegungen zeigen, daß der sogenannte „fit", der im Sinne des situativen Ansatzes auf eine Abgleichung von Organisationsstruktur und Situation zielt, eigentlich eine „verkürzte" und damit letzt-

---

[15] Zum Begriff „intervenierende Variable" vgl. etwa W. Kirsch: *Entscheidungsprozesse II; Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens*, Wiesbaden 1971, S. 25 ff., der diese Bezeichnung jedoch im rein psychologischen Sinne, nämlich im Zusammenhang mit der Analyse von Stimulus-Reaktions-Mustern menschlichen Verhaltens verwendet.

lich wenig relevante Problemsicht vermittelt. Denn abzugleichen sind Organisationsmodell, Positionierung, modellierte Situation einerseits und Verhalten andererseits. Deshalb ist es sinnvoll, den Terminus „fit" auf diesen erweiterten Beziehungszusammenhang anzuwenden. Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, daß das „fit"-Konzept sogar noch weiter greift und ohne Einbeziehung der Organisationsziele nicht auskommt.

ORGANISATIONSZIELE

Der letzte Abschnitt könnte den Eindruck hinterlassen haben, als sei das Verhalten von Organisationsmitgliedern letztlich Kristallisationspunkt aller Organisationsplanungen oder -analysen. Es stellt sich aber die Frage, welche Verhaltensweisen als denkbare Resultate von Organisationsmodellen seitens des Organisators akzeptiert und welche nicht akzeptiert werden. Mit dieser Frage treten die zu überprüfenden Organisationsziele in den Mittelpunkt des Interesses.

Folgt man Kosiol, so hätte die Organisationsplanung, dem Fundamentalprinzip der Zweckmäßigkeit folgend, sich an den konkreten Betriebszielen zu orientieren.[16] Die Heranziehung konkreter Systemziele zur Bestimmung erwünschter und unerwünschter Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern — und im geschilderten Kontext zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten, ist problematisch, letztlich nicht durchführbar und — zumindest aus der Sicht des Organisationstheoretikers — auch nicht erforderlich. Der gravierendste Einwand wurde eingangs schon angedeutet: Die Organisationsplanung als Metaplanung setzt Handlungsrahmen. Je nachdem, wie dieser Rahmen von den Organisationsmitgliedern im konkreten Fall durch ganz konkrete Handlungen ausgeschöpft wird, werden sich unterschiedliche Beiträge zu den konkreten Betriebszielen einstellen. Es ist indessen nicht festzustellen, welchen Anteil an solchen konkreten Zielbeiträgen bestimmten organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen zuzurechnen wäre. Zweitens: Organisation als Metaplanung ist Langfrist- oder Strategieplanung. Während konkrete Betriebsziele sich von Periode zu Periode ändern können, sind Beurteilungsmaßstäbe für Organisationsmodelle Größen mit weiterreichenden Zeithorizonten, also keinesfalls periodisch variierende konkrete Betriebsziele. Ungeachtet weiterer Einwände wird deswegen ein anderes Zielmodell vorgeschlagen.

In Anlehnung an Parsons werden als Organisationsziele „funktionale Imperative", also unabdingbare Voraussetzungen für das Überleben oder

---

[16] Vgl. E. Kosiol: *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden 1962, S. 32 f., 240.

die Existenzsicherung des Systems, eingeführt.[17] Im hier skizzierten Modell handelt es sich um die Organisationsziele: Stabilität, Effektivität und Flexibilität. Stabilität liegt vor, wenn (irgendwelche) konkreten Systemziele erreicht und dieses Gleichgewicht gegen interne und externe Störgrößen verteidigt werden kann. Effektivität bedeutet Zielerreichung und -sicherung gemäß dem ökonomischen Prinzip angesichts des Diktats knapper Ressourcen. Flexibilität verlangt Varietät gemäß Umweltdynamik und optimales timing von Anpassungs- und Gestaltungsmaßnahmen des Systems. Es wird davon ausgegangen, daß Systeme, die bezüglich der drei (final verknüpften) Ziele permanent versagen, in ihrer Existenz bedroht sind und langfristig nicht überleben werden.

Die konkreten Systemziele werden gewöhnlich in Subziele aufgelöst und den einzelnen Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen) zur Realisierung vorgegeben. In dem Maße, wie es den Organisationsmitgliedern gelingt, bezüglich ihrer konkreten Subzielvorgaben für Stabilität zu sorgen, stabilisieren sie in Form von Multistabilität[18] das Gesamtsystem. Für den Organisationsplaner ergibt sich aus diesen Überlegungen die Notwendigkeit, für die zur Diskussion stehenden Organisationsmuster abzuschätzen, ob und inwieweit sie durch ihre spezifische Art von Komplexitätsreduktion, Reduktion von Umweltdynamik und Reduktion von Unsicherheit Verhaltensweisen bei Organisationsmitgliedern auslösen oder beeinflussen könnten, die Stabilität, Effektivität und Flexibilität bezüglich irgendeines konkreten Subziels ihrer Organisationseinheit verbessern würden. Selbstverständlich können keine kardinalen Aussagen über die Vorziehenswürdigkeiten von Organisationsmodellen gemacht werden. Es darf aber erwartet werden, daß der Organisationsplaner unter Beachtung der zuvor skizzierten Determinanten und ihrer Interdependenzen in der Lage ist, mehrere zur Diskussion stehende Organisationsmodelle in eine ordinale Ordnung hinsichtlich erwarteter Stabilitäts-, Effektivitäts- und Flexibilitätsbeiträge zu bringen und damit eine Organisationsentscheidung zu fundieren.

ZUSAMMENFASSENDE GESAMTDARSTELLUNG DES MODELLS

Das in den vorangegangenen Abschnitten schrittweise entwickelte und begründete Modell zur Konzeptualisierung und Beurteilung von Organisationsmodellen kann nunmehr als Graphik in seiner Gesamtheit

---

[17] T. Parsons: *An Outline of the Social System*, in: T. Parsons: *Theory of Society*, 1. Band, Glencoe 1961, S. 30 ff., J. Krink: *Organisationsplanung*, S. 48.

[18] Vgl. W. Kirsch: *Entscheidungsprozesse III*, a.a.O., S. 48 f. Analog zur Multistabilität sind die Begriffe Multieffektivität und Multiflexibilität zu interpretieren.

vorgestellt werden. Das Problem beginnt mit der Sicherung der Existenz eines Systems in seiner Umwelt und das Modell versucht mit seinen interdependenten Denkansätzen eine Antwort im Bereich der Organisationsplanung zu erarbeiten.

STRESZCZENIE

Po wstępnych uwagach i wyjaśnieniu podstawowych pojęć dotyczących formalnej organizacji następuje omówienie następujących kolejnych faz budowy analizowanego modelu:

1) oczekiwania co do funkcji kierowania organizacją dających się sprowadzić do redukcji: złożoności, dynamiki otoczenia, niepewności, dowolności ludzkich zachowań,

2) kontekst sytuacyjny,

3) sytuacja podlegająca modelowaniu,

4) zmienne pośredniczące wyprowadzone z psychologicznych i socjologicznych teorii motywacyjnych,

5) cele organizacji, dające się sprowadzić do stabilności, efektywności i elastyczności.

Zbudowany na drodze opisu model jest następnie w swej całości przedstawiony graficznie.

РЕЗЮМЕ

Во вступлении автор дает несколько замечаний и выясняет основные понятия, связанные с формальной организацией, а затем анализирует следующие фазы построения модели:

1) надежды, возлагаемые на функцию управления организацией, которые можно свести к редукции: сложности, динамики окружения, неуверенности, произвольности человеческого поведения,

2) ситуативный контекст,

3) ситуация, подлежащая моделированию,

4) промежуточные переменные, выведенные из психологических и социологических теорий мотивации,

5) цели организации, которые можно свести к стабильности, эффективности и эластичности.

Построенная описательным путем модель изображена графически.